

ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA COMPAÑÍA NTS

Estrategias Financieras Para La Compañía NTS National Truck Service SAS

Yurani Andrea Cruz Santofimio

Leidy Lorena Novoa Cortes

María Paula Laverde González

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ingeniería Financiera

Especialización en Gerencia y Administración Financiera

Bogotá D.C

2018

ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA COMPAÑÍA NTS

Estrategias Financieras Para La Compañía NTS National Truck Service SAS

Yurani Andrea Cruz Santofimio

Leidy Lorena Novoa Cortes

María paula Laverde González

Universidad Piloto de Colombia

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia y

Administración Financiera

William Díaz Henao

Docente Trabajo de Grado

Facultad de Ingeniería Financiera

Especialización en Gerencia y Administración Financiera

Bogotá D.C

2018

CONTENIDO

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	10
1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	11
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL.....	11
1.1.1 Nombre de la empresa	11
1.1.2 Tipo de empresa.....	11
1.1.3 Ubicación	11
1.1.4 Tamaño e historia de la empresa.....	12
1.1.5 Misión y Visión	13
1.1.6 Objetivos estratégicos de la compañía.....	13
1.1.7 Acreditaciones	15
1.1.8 Productos y servicios de la compañía	15
1.2 EL MERCADO.....	16
1.2.1 Descripción del sector.....	16
1.2.2 Principales clientes	19
1.2.3 Principales competidores	19
1.2.4 Descripción de la competencia	19
2 EL PROBLEMA	22
2.1 JUSTIFICACIÓN.....	22

	4
2.2 OBJETIVOS.....	23
2.2.1 Objetivo General.....	23
2.2.2 Objetivos Específicos	23
2.3 MARCO DE REFERENCIA	24
2.3.1 Teoría de la ventaja competitiva: Michael Porter	24
2.3.2 Teorías de valoración: Oscar León García.....	26
2.3.3 Modelos de gestión estratégica: Russell Ackoff, Fred R. David y H. Igor Ansoff	28
3 DIAGNÓSTICO	31
3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO.....	31
3.1.1 DOFA.....	31
3.1.2 Aplicación de Estrategias DOFA.....	32
3.1.3 PESTEL	32
3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	34
3.2.1 Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados NTS	34
3.2.1 Tabla 5. Estado de Resultados NTS.....	36
3.2.2 Indicadores Financieros NTS.....	37
3.2.3 Inductores de Valor NTS	42
3.2.4 Análisis Peer Group	46
4 METODOLOGÍA.....	54

4.1	FASES DE EJECUCIÓN.....	54
4.1.1	FASE 1 Recolección de información y entendimiento de la empresa.....	54
4.1.2	FASE 2 Diagnóstico Cualitativo y financiero	55
4.1.3	FASE 3 Definición de estrategias de generación de Valor.....	56
4.1.4	FASE 4 Diseño, Desarrollo, creación de escenarios y validación del modelo Financiero en Excel	59
5	RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS.....	63
6	CONCLUSIONES.....	65

Lista de tablas

Tabla 1. Líneas de negocio	16
Tabla 2. Estrategias DOFA	32
Tabla 3. Metodología PESTEL.....	33
Tabla 4. Estado de Situación financiera NTS	35
Tabla 5. Estado de Resultados NTS.....	36
Tabla 6. Ciclo de Conversión Efectivo	39
Tabla 7. Indicadores de Liquidez NTS y Competencia año 2017	47
Tabla 8. Indicadores de Actividad NTS y Competencia año 2017	48
Tabla 9. Indicadores de Rentabilidad NTS y Competencia año 2017	48
Tabla 10. Indicadores de Endeudamiento NTS y Competencia año 2017	49
Tabla 11. Estructura Operativa de NTS y Competencia año 2017	50
Tabla 12. Inductores de Rentabilidad de NTS y Competencia año 2017	51
Tabla 13. Inductores Operativos y Financieros de NTS y Competencia año 2017	52
Tabla 14. Estrategia No.1 contratación Directa departamento contable, Tesorería, Nomina, Sistemas, Control Interno y Jurídico.	56
Tabla 15. Estrategia No.2 Gestión de Inventarios.	58
Tabla 16. Valor de Inventario Obsoleto.....	58
Tabla 17. Estrategia No.3. Ajuste salarial planta gerencial	59
Tabla 18. Estados de Situación financiera NTS con las aplicaciones de estrategias y escenarios.....	60
Tabla 19. Estados de Resultados NTS con las aplicaciones de estrategias y escenarios.	60

Lista de Figuras

Figura 1. Evolución NTS	12
Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia del sector. ...	25
Figura 3. Matriz DOFA	31
Figura 4. Razón Corriente – Prueba Acida	38
Figura 5. Nivel de Endeudamiento	40
Figura 6. Márgenes de Utilidad	41
Figura 7. Estructura Operativa.....	42
Figura 8. Inductor ROA y RAN.....	43
Figura 9. Inductor Margen Ebitda.....	44
Figura 10. Ventas – M. Ebitda.....	44
Figura 11. Inductor PAF, PKT y PDC.....	45

RESUMEN

En este trabajo se desarrollarán estrategias financieras y administrativas para la empresa NTS National Truck Service SAS, empresa con 20 años de trayectoria ubicada principalmente en el sector de autopartes, y aproximadamente 10 años en el sector agrícola y de energía, dedicada principalmente a la venta de repuestos y servicios para vehículos comerciales y venta de equipos (agrícolas, construcción y plantas eléctricas); realizando un análisis y diagnóstico financiero de la misma, con el fin de que estas estrategias puedan ser aplicadas y mejoren el valor corporativo de la entidad.

Para tal efecto, en la primera parte de este trabajo, y partiendo del estado actual de la compañía y su entorno, se realiza un análisis cualitativo, identificando las principales falencias a nivel operativo y administrativo, evaluando los principales riesgos del negocio, basados en la aplicación de metodologías como el DOFA y PESTEL.

Posteriormente, se realiza un análisis cuantitativo de NTS, tomando como base de estudio, los estados financieros de los últimos cinco años, es decir, del año 2013 al 2017, análisis que involucra el cálculo de las principales razones financieras e inductores de valor de la empresa analizada y un análisis bajo la metodología Peer Group como una perspectiva de comparación con su competencia, a fin de identificar los problemas a nivel financiero, sus causas y su relación con las falencias previamente halladas por medio de las anteriores metodologías.

Finalmente, y con los resultados obtenidos del diagnóstico, se establecen las estrategias de mejora y con su aplicación, se generan los respectivos escenarios que determinarían el impacto a nivel financiero, y de los cuales se espera la compañía aplique, logrando una gestión eficaz de sus recursos, permitiéndoles a las directivas una óptima toma de decisiones e incrementar su valor corporativo.

Palabras Claves: Competitividad, Generación de Valor, Organización, Operación, Rentabilidad, Sostenibilidad, Procesos, Entorno, Estrategias, Falencias, Diagnostico y Gestión Estratégica.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas, buscan la maximización de utilidades y una mayor participación en el mercado creyendo que este es el objetivo básico financiero, siendo una creencia errada. Sin embargo, la gerencia de las empresas está cambiando, dirigiendo su atención hacia aquellos aspectos que tienen relación con las perspectivas de largo plazo. *“El crecimiento y la permanencia son dos grandes objetivos que se logran si se alcanzan, igualmente, los demás objetivos enmarcados por la empresa, además del financiero”*. (Garcia, 1999, pág. 4)

Adicional, la falta de estudios de mercado y estudios sectoriales hacen que las empresas no tomen buenas decisiones al momento de invertir, las cuales terminan impactando de forma negativa los resultados financieros de las mismas. Lo que indica que el financiero de la entidad debe estar más ligado a todas las áreas de la compañía, pues todas las decisiones que se tomen de una u otra manera comprometen recursos económicos afectando directamente el presupuesto y flujo de caja de la compañía, y por lo tanto sus objetivos a largo plazo.

Por estas razones, es que hoy en día es importante que todo negocio deba estar constantemente actualizado y a la vanguardia de la globalización, esto se logra a través de la aplicación de estrategias y estudios financieros, de mercado, y proyecciones futuras que le permitan a las empresas tomar riesgos al momento de invertir, pero tratando de que estos riesgos sean mitigados y controlados en lo posible.

1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

NTS National Truck Service SAS, empresa con 20 años de trayectoria ubicada principalmente en el sector de autopartes, y aproximadamente 10 años en el sector agrícola y de energía, dedicada a la venta de repuestos y servicios para vehículos comerciales y venta de equipos (agrícolas, construcción y plantas eléctricas).

1.1.1 Nombre de la empresa

NTS National Truck Service SAS

1.1.2 Tipo de empresa

Sociedad por acciones Simplificada (SAS), la cual tiene por objeto social: Comercio de Partes, piezas, autopartes y accesorios (lujos) para vehículos automotores. Mantenimiento y reparación de Vehículos Automotores. Comercio al por mayor de Maquinarias y equipos agropecuarios. Comercio al por mayor de Maquinarias de generación de energía eléctrica.

1.1.3 Ubicación

NTS National Truck Service SAS, cuenta con una red nacional de oficinas con operaciones en Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Cali, Cúcuta, Duitama, Montería, Pasto, Yopal, Zipaquirá, Ibagué, Villavicencio y Valledupar; y su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá Carrera 72 No 57H – 89 SUR, teniendo así presencia a lo largo de todo Colombia.

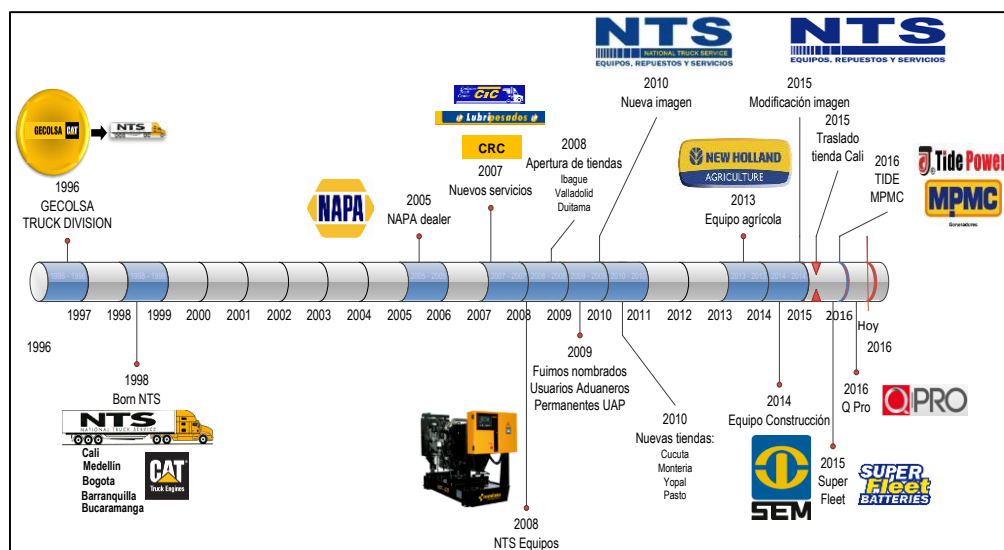
1.1.4 Tamaño e historia de la empresa

Número de empleados a 31 de diciembre de 2017: 259 Empleados

Ventas a 31 de diciembre de 2017: \$103.902.026.562

Activos a 31 de diciembre de 2017: \$88.220.053.959

Figura 1. Evolución NTS



Fuente: Tomado de Pág. Web. Nts 2017

1.1.5 Misión y Visión

- **Misión:** Suministrar repuestos y servicios para vehículos comerciales y venta de equipos los cuales corresponden a maquinaria agrícola, maquinaria de construcción y maquinaria de generación de energía con el mejor servicio de posventa, generando la recordación de su marca a través de experiencias positivas, asegurando la creación de valor para los clientes, accionistas, colaboradores, comunidad y cuidado del medio ambiente
- **Visión:** Ser considerados como la mejor opción para los clientes de equipos, repuestos y servicio, logrando ser líderes en el mercado colombiano, garantizando los mejores resultados.

1.1.6 Objetivos estratégicos de la compañía

- Gestionar nuestro Talento Humano en la orientación al cliente, a resultados y al mejoramiento continuo.

Lográndolo así: Medición de competencias corporativas y funcionales y plan de fortalecimiento (85% de la evaluación de competencias).

- Gestionar el plan de seguridad y salud en el trabajo para lograr la disminución de la accidentalidad.

Lográndolo así: Lograr 0 accidentes en la organización

- Optimizar e innovar los procesos que faciliten la efectividad de la organización

Lográndolo así: Mejorar la eficacia del sistema de Gestión con relación a los resultados obtenidos por los objetivos de calidad medidos a través de los indicadores de gestión (mínimo 85%).

Adecuación SGC con los nuevos lineamientos de la norma ISO 9001:2015 (100%)

- Cumplir con la participación del mercado en la línea de equipos de acuerdo al plan estratégico del año 2017

Lográndolo así: Lograr una participación del 14% en tractores, el 25% de cosechadoras; pasar de una participación del 5% al 7% en plantas eléctricas y ocupar el primer lugar en la participación de cargadores chinos.

- Implementar el modelo de cobertura garantizando la llegada de nuestros productos a los diferentes sectores de la economía aplicables

Lográndolo así: Crecimiento en ventas: Cumplir el presupuesto de ventas del año 2017 (Repuestos 41% Plantas Eléctricas el 13%, Equipo Agrícola 21%, Sem 100%)

- Aumentar los niveles de satisfacción del cliente por medio de la conformidad del producto y/o servicio.

Lográndolo así: Lograr el 90% de satisfacción del cliente en todas las líneas de negocio.

- Lograr las metas financieras de acuerdo al plan estratégico del año 2017

Lográndolo así: Utilidad Neta. Lograr que cada línea de negocio sea rentable, se busca obtener el 6.6 % de utilidad neta sobre las ventas, con excepción de Servicio que debe llegar a punto de equilibrio en la utilidad operacional incluida la venta de repuestos. **ROE.** Return on equity (18%). **% de Absorción.** Utilidad Bruta de repuestos y servicio sobre el total de gastos, intereses y renta (80%).

1.1.7 Acreditaciones

- ISO 9001:2015, RUC – Registro Uniforme de Evaluación del sistema de Gestión de Seguridad, salud en el trabajo y ambiente para contratistas del sector Hidrocarburos Drummond, Coface, Par Servicios Integrales y Siclar Achiles.

1.1.8 Productos y servicios de la compañía

Los productos y servicios representativos de la compañía NTS se muestran en la Tabla

1.

Tabla 1. Líneas de negocio

Línea de Negocio	Año de Incurción	Años en el Mercado
Autopartes	1998	20
Línea Lubrípesados (Venta y Cambio de Filtros y Aceites)	2007	11
Colisión (Cerrada en 2017)	2007	11
Línea CAT (Repuestos Caterpillar)	2008	10
Baterías	2015	3
Línea QPRO (Motores Cummins)	2016	2
Petronas (Aceites)	2017	1
Maquinaria Agrícola	2012	6
Maquinaria Construcción	2014	4
Maquinaria Generación Energía	2008	10

Fuente: Elaboración propia, Tomado de Nts 2017

1.2 EL MERCADO

1.2.1 Descripción del sector

La compra y venta de autopartes representa un importante volumen de la economía mundial y genera impactos importantes en la industria automotriz. El sector de autopartes forma parte de la cadena productiva que compone la industria automotriz en Colombia, y de acuerdo con Procolombia, entidad encargada de promover las exportaciones, el turismo internacional y la inversión extranjera al país, el sector de autopartes tiene dos mercados objetivos: *“el ensamble de vehículos (carros, camiones, buses y motocicletas) y la fabricación de partes, piezas y repuestos para los automotores”*. (Banco Caja Social, 2017)

De acuerdo al informe sectorial de comercio de autopartes realizado por Sura en 2013, *“el parque automotor de Colombia es de 9 millones 323 mil Vehículos sin incluir motos que llega a 4.4 millones de vehículos”*. Así mismo, la Asociación del sector Automotor y sus Partes (Asopartes), estima que *“las ventas anuales en el mercado legal son de 4.100 millones de UDS y del ilegal llegan a 397 millones de UDS”*. El 70% de las autopartes que se producen en el país es consumido por las ensambladoras dentro de las la cuales se encuentran General Motors Colmotores (Chevrolet), Sofasa (Renault y Toyota) y Compañía Colombiana Automotriz (Mazda). No obstante, al año se importan piezas por un valor aproximado de 1 billón de pesos para cubrir el resto del comercio junto con la demás oferta nacional. (Sura, 2013)

En este mismo informe, de acuerdo a Confecámaras, *“en el sector hay cerca de 8.500 empresas autopartistas de las cuales 900 son importadoras”*. Por regiones, en Bogotá exigentes alrededor de 13 zonas autopartistas entre las más conocidas el “7 de agosto” y la “Estanzuela”, en Barranquilla la “Cra 38”, Cali “Cra 1° y Cra 8° y en Medellín el Barrio Sagrado Corazón de Jesús ubicado en la zona centro de la ciudad. (Sura, 2013)

Por otra parte, en el año 2016, el sector vendió cerca de US\$ 3.895 millones de dólares, generándose una reducción del 1,9% con respecto al 2015. Para el año 2017, el sector se vio afectado por diversos factores dentro de los cuales se encuentran: *“Leve crecimiento en ventas en el sector automotor, poca claridad que trajo consigo la reforma tributaria, el aumento de tres puntos porcentuales del IVA y el que dólar se mantuviera cerca de los \$3000”*, contribuyo a que no se logaran rebajar los precios de las autopartes principalmente piezas importadas, incentivando el aumento del denominado mercado negro

(hurto de partes de vehículos), siendo este último factor, el principal inconveniente que ha tenido que enfrentar el sector, la cual es la tercera industria delictiva del país. (Portafolio, 2017)

No obstante, para este sector se plantean grandes oportunidades y riesgos que se deben de tener presentes. Oportunidades en relación a los bajos niveles de penetración vehicular en Colombia, atención a mercados internacionales, iniciativas de asociación, inversiones y eventos de promoción; y en contraposición con las ventas de los automotores que con la apreciación del dólar ha contribuido a los incrementos en los precios de los vehículos importados (nuevos), los consumidores buscan alargar la vida útil de los carros o en algunas ocasiones prefieren adquirir uno usado favoreciendo la venta de repuestos, partes y accesorios dinamizando de una u otra forma el sector y contribuyendo al aumento de la producción nacional. (Banco Caja Social, 2017)

Junto al análisis del sector de autopartes, para el presente proyecto de investigación es de gran importancia analizar el sector agrícola, encontrando que para el año 2017 este sector creció 4,9% según el DANE, mientras la economía lo hizo en un 1.8%. Para el 2018, se espera un crecimiento para el sector del 1,3% y 2,4% como consecuencia de la desaceleración de la actividad agropecuaria producto del fenómeno del niño, y la frustración del plan “Colombia siembra”, se estima que el sector crecería inferior a lo que se tiene proyectado el crecimiento de la economía del 2.4%. (El Colombiano, 2018).

En general, son varios factores que posiblemente lleguen a afectar este sector, y se genere un menor dinamismo, pues será difícil para Colombia sostener el ritmo de crecimiento que

venía presentando para 2017, ya que además de los anteriores factores, se prevé un menor rendimiento de la renovación cafetera, por lo que es importante para Colombia generar una política de inversiones que impulsen el sector mejorando los derechos sobre la tierra y reforzando el sistema de innovación e infraestructura.

1.2.2 Principales clientes

Dentro de los principales clientes y según las ventas registradas anualmente por NTS, los clientes del sector agrícola contribuyeron en mayor proporción con las ventas por valor 14.000 millones, seguido por la empresa Drummond con 8.693 millones y Cerrejón, Postobon, Centro diésel, Cemex, entre otras que juntas sumaron ventas por valor de 9.171 millones respectivamente.

1.2.3 Principales competidores

Navitrans, Cummins de los andes, Servitecas, Aseguradoras, Gecolsa, Coexito – Casa Willard, Shell – Móvil – Terpel, Motomart, Casa Toro, Moto valle, Neumática del caribe, Diselectros y Energía y Potencia entre otros.

1.2.4 Descripción de la competencia

Empresas del sector con características y condiciones similares a NTS:

NAVITRANS

Empresa con 60 años en el mercado colombiano y con presencia a nivel nacional, dedicado a la venta de repuestos (Autopartes – Llantas – Lubricantes y Filtros), venta de Maquinaria para construcción y talleres de reparación de vehículos automotores.

Distribuidor de vehículos pesados y maquinaria de construcción más grande del país, con presencia en 11 departamentos en los cuales tienen puntos de atención integrales, 6 almacenes de repuestos, 3 talleres de servicio especializado, 4 talleres de latonería y pintura y un centro de distribución que cuenta con el más completo stock de repuestos para cada una de las marcas que distribuyen. Están respaldados por Navistar International de Estados Unidos.

CUMMINS

Empresa con 60 años en el mercado colombiano y con presencia a nivel nacional, dedicado a la venta de repuestos (El mayor fabricante de motores diésel y gas a nivel mundial), venta de filtración y lubricación y comercialización de Maquinaria de Generación de Energía.

La nueva tecnología implementada en Colombia el QuickServe RT se instala en el motor electrónico y transmite el estado de las variables críticas vía GPRS al centro de gestión, en tiempo real. Técnicos e ingenieros reciben las pre-alarmas facilitando la reacción eficiente aún antes de que la falla suceda. En caso que el incidente requiera atención en carretera o

taller, éste se realiza en un tiempo óptimo gracias al diagnóstico previo obtenido por los técnicos en el centro de gestión.

2 EL PROBLEMA

2.1 JUSTIFICACIÓN

NTS es una empresa que lleva 20 años en el sector de Autopartes y aproximadamente 10 años en el sector de maquinaria de energía y agrícola, con activos promedio de \$80 mil millones y con una pérdida al cierre del año 2017. Se observó que durante los últimos 5 años los resultados obtenidos vienen presentando una desaceleración en mayor proporción al mercado, generando utilidades mínimas y para el caso del año 2017 una pérdida que en lo corrido del año 2018 le ha sido difícil solventar.

Esto en consecuencia a que se evidencia fallas en la planeación estratégica; teniendo en cuenta que NTS no está realizando sus proyecciones ajustadas a la realidad de la economía colombiana demostrando una falta de análisis del sector. Así mismo, por cada línea de negocio está proyectando ventas que ni en el corto ni en el largo plazo se van a poder cumplir, adicional, el inventario de NTS es en un 90% importando, por ende, está sujeto a la fluctuación constante de la tasa de cambio.

Sumado a ello, NTS firma contratos con proveedores del exterior con los cuales se ve obligado a cumplir cláusulas de compra de inventarios, los necesite o no, deberá cumplirlos y salir a endeudarse para poder pagar. Estas acciones a nivel organizacional, genera fuertes impactos en la estructura financiera de la compañía, dado el stock en inventario que se debe

mantener y el endeudamiento con entidades financieras y con proveedores de más del 60%, llevando a un flujo de caja deficitario y poca inversión en marketing y publicidad.

A nivel administrativo NTS cuenta con un proveedor contable, de nómina, tesorería, sistemas, control interno y jurídico, que aparte de ser un gasto fijo y muy alto, no está generando el retorno esperado a nivel operativo y financiero, la falta de direccionamiento de personal lleva a hoy a NTS a enfrentar una demanda por acoso laboral, que de materializarse podría sumar más de 200 millones de pesos. Finalmente, bajo la perspectiva de querer incursionar en nuevos negocios NTS se alió en el 2017 con la empresa Isuzu (Japón), bajo la modalidad Joint Venture para participar en este proceso, tuvo que endeudarse en aproximadamente 3.500 Millones de pesos, siendo esta una primera cuota de acuerdo al contrato y cuya vigencia es de 5 años.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General

- Crear estrategias administrativas y financieras que apoyen la toma de decisiones de la empresa National Truck Service SAS -NTS-.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la gestión de procesos de tercerización de servicios, manejo de inventarios y asignaciones salariales de la compañía, a partir de un levantamiento de información.
- Diseñar alternativas administrativas y financieras que den valor a la entidad
- Generar escenarios financieros a partir de las alternativas propuestas.

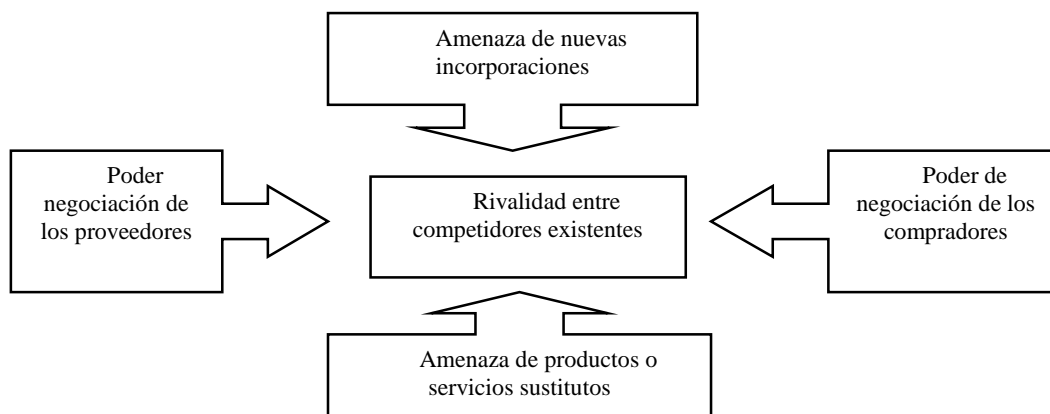
2.3 MARCO DE REFERENCIA

2.3.1 Teoría de la ventaja competitiva: Michael Porter

La ventaja competitiva es uno de los instrumentos más importantes que pueden determinar el éxito de una empresa y a través de la cual se puede generar una posición rentable y sostenible dentro de la industria. Según Michel Porter, *“el sector es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva”* (Porter, 1991, pág. 64) por lo que comprender el sector es uno de los principales determinantes para elaborar una estrategia competitiva bien definida.

En cualquier sector o industria tanto nacional o internacional, los componentes de la competencia están definidos en cinco fuerzas competitivas: *“la amenaza de nuevas incorporaciones, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, y la rivalidad entre los competidores existentes”*. (Porter, 1991, pág. 65) (Ver figura 2)

Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia del sector.



Fuente: Elaboración propia, con base en Porter, 1991

De esta forma, Porter, establece que la intensidad de estas cinco fuerzas varía de uno a otro sector, determinando la rentabilidad del mismo a largo plazo sobre el capital invertido. Por lo tanto, *“Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector”* (Porter, 1991, pág. 65)

Por ejemplo, el poder de negociación de los compradores puede influir en los precios, pues estos pueden amenazar con irse con la competencia o cambiar el producto por algún sustituto si la empresa no reduce sus precios, la cual si desea conservar dichos compradores debe aceptar sus peticiones. Así mismo el poder de los compradores puede influir en los costos ya que pueden exigir un servicio más caro a la empresa. Al igual que un proveedor con poder de negociación influye en los costos al incrementar el costo de las materias primas y otros insumos. Por último, la amenaza de nuevas incorporaciones limita la obtención de beneficios pues estos buscan la forma de hacerse con una participación en el

mercado a base de reducir los márgenes de utilidad de las compañías ya establecidas. De esta manera, las empresas pueden diseñar estrategias competitivas para influir en las cinco fuerzas y proveerse de rentabilidades potenciales al largo plazo, eliminando o reduciendo cada una de sus debilidades en el sector. (Porter, 2001, pág. 10)

En cuanto a esta teoría se puede evidenciar en lo descrito en este trabajo, que NTS es una empresa que le hace falta ser más competitiva; pues si observamos las cinco fuerza que nos menciona Porter, no se está evaluando de forma adecuada la competencia en cuanto a nuevos productos o productos sustitutos y de hecho sobre el efecto de la economía nacional e internacional sobre la empresa, lo que hace que NTS genere expectativas muy altas sobre sus proyecciones en ventas y de este modo al tener la necesidad de cumplir estas metas se obliga participar en el mercado al precio que sea perdiendo altamente su poder de negociación.

2.3.2 Teorías de valoración: Oscar León García

Según Oscar León (1999), *“El objetivo básico financiero debe visualizarse desde una perspectiva de largo plazo y debe definirse en función de los propietarios”*. Quienes poca relación tienen con las finanzas, es habitual pensar que el objetivo básico financiero de una empresa es la maximización de utilidades, siendo esta una creencia errada. Cuando se establecen los objetivos empresariales ellos determinan un marco de referencia que orienta la toma de decisiones, y si el administrador enfoca exclusivamente estas decisiones en hacia la maximización de utilidades, corre el peligro de que no se garantice el futuro de la compañía, dado que dicha maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista.

“El crecimiento y la permanencia son dos grandes objetivos que se logran si se alcanzan, igualmente, los demás objetivos enmarcados por la empresa, además del financiero”. Por lo anterior, Oscar León establece que el valor de una empresa no se determina por el valor contable de los activos, sino que “una empresa vale por ser un negocio en marcha”, y está afectado por la tasa de oportunidad de quien compra y quien vende. Cuando se vende una empresa, lo que se vende es la renuncia a seguir disfrutando el flujo de caja que esta produce”. (Oscar León, 1999).

La gerencia financiera de las empresas está cambiando. Además de la preocupación por los resultados del período reflejados en indicadores como los márgenes de utilidad, la relación precio-ganancia y el crecimiento en las ventas y las utilidades netas, entre otros, los empresarios y gerentes están dirigiendo su atención hacia aquellos aspectos que tienen relación con las perspectivas de largo plazo de las entidades que poseen o administran, las cuales no pueden desligarse del propósito de aumento del valor de la empresa. (Oscar León, 1999).

Es importante destacar que desde el siglo 19 economistas Neoclásicos como Alfred Marshall en su obra Principios de Economía. Se refirieron al concepto de generación de valor económico haciendo alusión al hecho de que el capital deba ser producir ingresos superiores a su costo de oportunidad. Sin embargo, estos conceptos nunca fueron acogidos con intereses por los empresarios.

Crecer y permanecer el objetivo básico financiero al que toda empresa debe llegar, se pude observar que varias de las estrategias que está utilizando actualmente NTS para no son

para poder ejecutarlas en un largo plazo, sino por la necesidad de poder generar un flujo de caja inmediato debido a la caída que ha estado teniendo en los últimos años son estrategias cortoplacistas. Si bien es cierto es un negocio en marcha, pero la generación de valor que es lo que la hará altamente competitiva es en lo que no ha trabajado fuertemente NTS y si bien es cierto es lo que le permitirá generar una muy buena tasa de oportunidad, en un mar de empresas que tienen las mismas características comerciales de NTS.

2.3.3 Modelos de gestión estratégica: Russell Ackoff, Fred R. David y H. Igor Ansoff

El modelo de Russell Ackoff está enfocado a la necesidad entender la naturaleza de los cambios globales, aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado, lo cual está basado en tres principios:

- Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.
- Principio de la continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, para ello deben ser observadas permanentemente.
- Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionados ambos conceptos se planean simultáneamente e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. (Prezi, 2015).

Por su parte Fred R. David, describe como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, basado en la formulación, ejecución y evaluación de estrategias; basados en la investigación Interna y externa, análisis, la toma la decisiones, fijación de metas, fijación de políticas, asignación de estrategias, analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales, medir el desempeño de la organización y tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción. (Prezi, 2015)

El Modelos de H. Igor Ansoff, representa una estructura conceptual, de acuerdo a los siguientes conceptos:

- Medio Ambiente: Resume la evolución histórica de las organizaciones.
- Evaluación de sistemas de respuesta: Administración por control del desempeño, por extrapolación, por anticipación, a través de flexibilidad
- Postura Estratégica: Proceso de cambio en que la organización va de un estado a otro.
- El sistema de administración de eventos estratégicas: Plan A y B, vigilancia constante de los hechos tanto dentro como fuera de la organización. (Prezi, 2015)

La planeación es parte fundamental de toda entidad, NTS realiza su planeación estratégica finalizando el año; esta planeación contiene etapas de revisión más de a donde se quiere llegar y como se quiere llegar a la meta, es de lo que se quiere mostrar a la junta directiva. Con esto no se quiere decir que el trabajo que hacen las gerencias de la entidad sea ilusorio, sino que son algo desenfocados de la realidad de la economía nacional, del desarrollo del sector y de las proyecciones futuras y de lo que realmente se quiere de la empresa, por lo cual si no se sabe a dónde se quiere llegar, no se podrá saber cómo llegar ni cómo hacer seguimiento de si se está o no cumpliendo la meta.

3 DIAGNÓSTICO

3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

3.1.1 DOFA

Las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas de la compañía NTS que influyen en su desarrollo operativo, administrativo y financiero, se muestran en la figura 3.

Figura 3. Matriz DOFA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Cubrimiento a nivel nacional - Comercialización de productos de procedencia China y de Brasil 	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos que requieren liquidez y solvencia de la empresa - Tercerización de servicios contables, financieros, jurídicos, sistemas , control interno y nomina. - Stock de inventario muy alto, que genera costos adicionales - Políticas de ventas a credito muy amplias y flexibles - Flujo de caja deficitario - Altas asignaciones salariales a nivel gerencial - Desconocimiento del mercado
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Incursión en nuevos mercados - Nuevas obras de infraestructura nacional - Sobre oferta de camiones - La ley de restitución de tierras - Implementación de nuevas tecnologías - Aumento de compra de carros usados, incentivando la venta de repuestos 	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Poca claridad en la reforma tributaria - Tecnología avanzada en la competencia - Situación de la economía global que afecta la tasa de cambio - Aumento de la competencia en la comercialización de autopartes y equipos - Repuestos en el mercado informal a bajo precio - Políticas economicas del Gobierno en los pricipales sectores de la economía. - Reducción de apetito inversionista

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Aplicación de Estrategias DOFA

Teniendo en cuenta los factores identificados en la matriz anterior, a continuación, se establecen las estrategias aplicables en la tabla 2.

Tabla 2. Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar un estudio de mercado, que permita incursionar en nuevas líneas de negocio *Analizar el plan nacional de desarrollo, que permita la participación en las licitaciones de obras de infraestructura nacional *Realizar un estudio que permita identificar las zonas de restitución de tierras para incursionar en estas áreas 	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar y clasificar los repuestos del inventario, que permitan la venta para vehículos usados * Atravéz de los estudios de mercado generar estrategias comerciales que aumenten las ventas con el fin de incrementar la liquidez * Realizar un análisis de los resultados del estudio de mercado que permitan estudiar la viabilidad de los contratos
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar Benchmarking, con el fin de crear estrategias que permitan ser competitivos *Importar repuestos que sean competitivos con las empresas del sector * Realizar alianzas con los principales distribuidores de maquinaria y repuestos 	<ul style="list-style-type: none"> *Aplicar derivados financieros que permitan pactar la tasa de cambio según corresponda, a los diferentes tipos de contratos que firme la compañía * Realizar una reestructuración de procesos tercerizados que le permitan a la compañía mejores resultados operativos y financieros

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 PESTEL

Bajo la metodología PESTEL que analiza factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Jurídicos. En la siguiente Tabla 3, se pueden apreciar los principales factores identificados para NTS y que influyen en su funcionamiento.

Tabla 3. Metodología PESTEL

P	Actitud y Corrupción Política	Los innumerables casos de corrupción que han afectado la economía colombiana, en obras y contratos públicos
	TLC - Repuestos	Al existir intercambios comerciales entre países los transportistas son grandes beneficiarios del proceso, por lo cual ellos son los mas interesados en tener sus vehiculos funcionando, y si bien es cierto ahora el mercado informal se lleva gran parte de este sector, pero al pasar el tiempo el dueño de vehiculos de carga entenderan que no hay como los repuestos originales que le dan confianza, seguridad y calidad y pasaran de tener vehiculos en talleres a vehiculos rodando por el país.
	Ivan Duque - Presidente 2018 - 2022	El presidente electo Ivan Duque, tiene grandes propuestas para el AGRO, siendo las mas destacadas la facilidad de credito para aumentar la productividad, 10 años de incentivos tributarios a quienes inviertan en el agro, Transformación del campo con articulación de agroindustria con pequeños productores
	Falta de planificación en el sector agrícola	El gobierno colombiano no tiene planificación respecto al crecimiento que tiene actualmente el sector agrícola, puesto que tiene hectáreas disponibles y solo ha logrado cultivar un 35%
E	IVA de 19% que afecta la venta de los productos y servicios	El aumento del IVA del 16% al 19% a influido de forma negativa en la comercialización de los productos, esto aumenta el valor de los costos y por ende el valor de el precio de venta
	Altas tasas de interés en créditos	Las tasas de interés de Colombia para créditos son demasiado altas, lo cual afecta negativamente a la empresa al momento de solicitar crédito
	Reforma tributaria	La ley 1819 de 2016, trajo varios pro y contras para el sector empresarial
	Tasa de Cambio al alza	Las tasas de cambio influyen en las negociaciones internacionales de las empresas
S	Distribución del Ingreso Colombiano	La desigualdad que existe en la distribución del ingreso colombiano a nivel regional, influye negativamente en el desarrollo del sector agrícola
	Nivel educativo	El nivel educativo de la población colombiana afecta la implementación de nuevas tecnologías en el sector agropecuario y de infraestructura
	Cambios en el nivel de ingresos	La distribución de la riqueza en Colombia esta dentro de mas desiguales a nivel mundial, teniendo un indicador Gini de 0.53 siendo segundo país mas desigual de America Latina despues de Honduras. A esto se suma que cerca de 11 millones de Colombianos ganan menos de un salario minimo y 8 millones de colombianos ganan el salario minimo, lo que indica que el poder adquisitivo de gran parte de los colombianos es bajo.
T	Colombia tiene el desafio de implementar las TIC en el campo, para medir la eficiencia del agro.	El Ministerio de las TIC indica que existen 6.975 Kisocos de Vive Digital, los cuales llebvan internet a las zona rurales más alejadas del país. Pero los posibles usuarios no estan a la vanguardia de este tema, pues no lo ven necesario, no les interesa o estan en terrenos muy alejados que no alcanza a llegar la señal.
	Mejorar la cadena de valor en las empresas	Con relacion a que la venta de vehiculos y motocicletas nuevas a disminuido, la demanda por autopartes a incmrentado lo que requiere que las empresas tengan un prtceso de cadena de valor altamente estructurado a nivel operativo y tecnologico
E	Generacion de gases contaminantes de las plantas electricas	Con el incremento de leyes que protegen el medio ambiente, a futuro puede estar afectada la linea de negocio de venta de plantas electricas, pues estan generan altos indices de contaminación por la emisión de gases como contaminación auditiva.
L	Normatividad Seguridad y Salud en el Trabajo	Constantemente se están creando nueva normas para los trabajos relaizados por personas y en las cuales puedan incurrir en riesgos quimicos, bilogicos, ergonomicos, psicosociales, mecanicos y ambientales.

3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

3.2.1 Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados NTS

Estado de situación financiera y Estado de Resultados a 31 de diciembre de los últimos 5 años, se muestra en la Tabla. 4 y Tabla. 5.

Tabla 4. Estado de Situación financiera NTS

NTS National Truck Service SAS NIT. 830.050.604-3 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA A 31 de Diciembre de: (Cifras Expresadas en Pesos Colombianos)											
ACTIVO	2013	2014	2015	2016	2017	PASIVO	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE						PASIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalentes	\$ 2.574.850.841	\$ 3.220.690.583	\$ 1.246.743.044	\$ 1.863.345.531	\$ 1.945.272.538	Obligaciones financieras	\$ 5.365.960.984	\$10.593.143.776	\$ 6.146.653.792	\$ 7.612.728.777	\$ 17.147.165.617
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuenta:	\$14.429.873.711	\$13.562.250.124	\$16.616.924.512	\$13.753.490.256	\$19.870.634.526	Proveedores	\$18.362.020.245	\$13.791.563.837	\$17.833.032.444	\$18.248.220.885	\$18.424.391.569
Activos por impuestos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.499.042.848	\$ 5.180.515.068	Acreedores comerciales y otras cuentas	\$ 2.235.623.589	\$ 5.573.610.528	\$ 8.638.666.121	\$ 4.925.821.817	\$ 4.364.762.081
Inventarios corrientes	\$23.606.556.533	\$32.459.562.767	\$34.317.408.538	\$37.867.383.223	\$48.362.769.868	Pasivo por impuestos corrientes	\$ 1.884.744.058	\$ 1.584.571.791	\$ 1.472.689.427	\$ 1.499.555.725	\$ 1.745.669.285
Inversiones	\$ 6.811.151	\$ 351.094.484	\$ 204.360.222	\$ 1.556.535.704	\$ 54.248.521	Beneficios a empleados	\$ 4.461.439.200	\$ 3.455.008.209	\$ 3.272.774.974	\$ 2.311.300.643	\$ 2.280.467.333
						Otros pasivos	\$ 705.476.145	\$ 701.605.421	\$ 1.489.653.456	\$ 852.490.589	\$ 1.381.853.425
						TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$33.015.264.221	\$35.699.503.562	\$38.853.470.214	\$35.450.118.436	\$45.344.309.310
TOTAL ACTIVO CORRIENTE						PASIVO NO CORRIENTE					
						Obligaciones financieras	\$ 4.884.608.156	\$ 9.713.042.154	\$ 2.988.032.458	\$ 1.713.947.562	\$14.145.390.526
						Proveedores	\$ 154.538.169	\$ 154.538.051	\$ -	\$ -	\$ -
						Acreedores comerciales y otras cuentas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						Otros pasivos	\$ 1.066.728.040	\$ 1.203.689.041	\$ 417.224.365	\$ 1.112.702.026	\$ 858.350.247
						TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 6.105.874.365	\$11.071.269.246	\$ 3.405.256.823	\$ 2.826.649.588	\$15.003.740.773
ACTIVO NO CORRIENTE						TOTAL PASIVO					
Propiedad, planta y equipo	\$15.913.366.123	\$12.308.320.000	\$ 6.516.655.409	\$ 7.866.557.497	\$ 8.219.574.978		\$39.121.138.586	\$46.770.772.808	\$42.258.727.037	\$38.276.768.024	\$60.348.050.083
Activos intangibles	\$ 184.100.000	\$ 184.100.000	\$ 184.100.000	\$ 38.300.000	\$ 38.300.000	TOTAL PATRIMONIO					
Inversiones	\$ 350.000.000	\$ 7.186.797.226	\$ 7.186.797.226	\$ -	\$ 3.416.335.143	Capital suscrito y pagado	\$ 3.472.950.001	\$ 3.472.950.001	\$ 3.472.950.001	\$ 3.472.950.001	\$ 3.472.950.001
Otros activos	\$ 4.801.346.730	\$ 7.815.302.976	\$ 3.928.805.570	\$ 729.787.029	\$ 1.132.403.317	Otros componentes del patrimonio	\$ 4.026.567.277	\$ 9.103.417.662	\$ 5.374.571.613	\$ 2.381.042.520	\$12.195.860.070
						Resultado del ejercicio	\$ 418.315.392	\$ 2.494.730.800	\$ 1.768.296.703	\$ 2.851.826.920	\$- 6.114.528
						Ajustes por conversión NIIF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$- 6.962.989.256
						Utilidades o excedentes acumulados	\$14.827.933.833	\$15.246.246.889	\$17.327.249.167	\$19.191.854.623	\$19.172.297.589
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE						TOTAL PATRIMONIO	\$22.745.766.503	\$30.317.345.352	\$27.943.067.484	\$27.897.674.064	\$27.872.003.876
TOTAL ACTIVO						TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					
	\$61.866.905.089	\$77.088.118.160	\$70.201.794.521	\$66.174.442.088	\$88.220.053.959		\$61.866.905.089	\$77.088.118.160	\$70.201.794.521	\$66.174.442.088	\$88.220.053.959

3.2.1 Tabla 5. Estado de Resultados NTS

NTS National Truck Service SAS
NIT. 830.050.604-3
ESTADOS DE RESULTADOS
A 31 de Diciembre de:
(Cifras Expresadas en Pesos Colombianos)

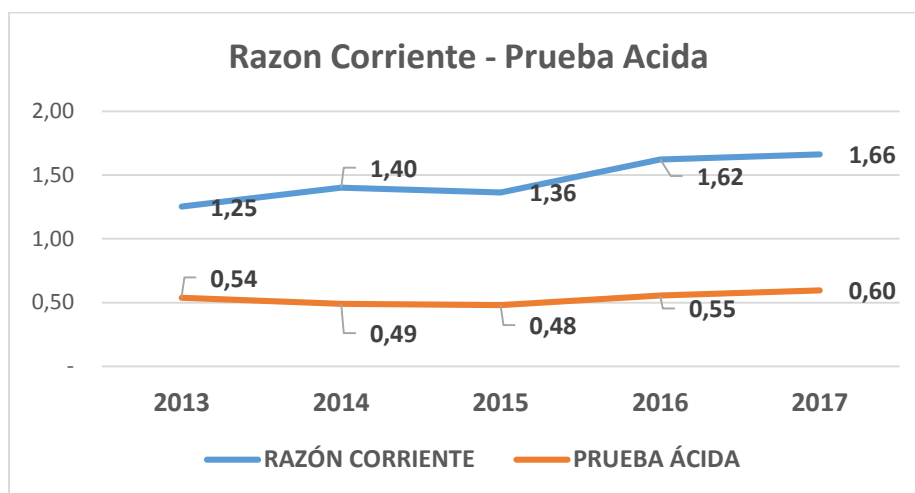
	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS					
Ventas	\$94.793.903.221	\$92.417.916.542	\$98.198.076.458	\$102.352.899.234	\$103.902.026.562
Devoluciones y/o anulaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$94.793.903.221	\$92.417.916.542	\$98.198.076.458	\$102.352.899.234	\$103.902.026.562
COSTO DE VENTAS					
Costo de ventas	\$71.181.576.945	\$68.808.464.112	\$76.953.105.325	\$78.549.082.326	\$81.308.857.083
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$71.181.576.945	\$68.808.464.112	\$76.953.105.325	\$78.549.082.326	\$81.308.857.083
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$23.612.326.276	\$23.609.452.430	\$21.244.971.133	\$23.803.816.908	\$22.593.169.479
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>					
Gastos de administracion	\$5.070.690.562	\$4.438.742.216	\$7.503.536.506	\$6.636.990.354	\$6.988.146.568
Gastos de ventas	\$14.696.423.190	\$14.123.244.682	\$14.487.989.298	\$12.988.136.686	\$14.431.809.686
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$19.767.113.752	\$18.561.986.898	\$21.991.525.804	\$19.625.127.040	\$21.419.956.254
UTILIDAD OPERACIONAL	\$3.845.212.524	\$5.047.465.532	-\$746.554.671	\$4.178.689.868	\$1.173.213.225
Otros ingresos	\$2.218.195.710	\$6.402.358.296	\$8.359.518.299	\$2.206.385.140	\$645.423.461
Otros gastos	\$1.755.015.387	\$6.069.032.506	\$2.333.127.127	\$447.435.119	\$555.219.325
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS	\$463.180.323	\$333.325.790	\$6.026.391.172	\$1.758.950.021	\$90.204.136
COSTO FINANCIERO					
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	\$2.220.997.010	\$2.321.683.524	\$1.391.503.236	\$1.218.450.635	\$1.600.822.451
TOTAL COSTO FINANCIERO NETO	-\$2.220.997.010	-\$2.321.683.524	-\$1.391.503.236	-\$1.218.450.635	-\$1.600.822.451
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$2.087.395.837	\$3.059.107.798	\$3.888.333.265	\$4.719.189.254	-\$337.405.090
Impuesto a las ganancias corriente	\$1.669.080.445	\$564.376.998	\$2.120.036.562	\$1.867.362.334	-\$331.290.562
Impuesto a las ganancias diferido	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$418.315.392	\$2.494.730.800	\$1.768.296.703	\$2.851.826.920	-\$6.114.528

3.2.2 Indicadores Financieros NTS

Los indicadores son comparados del año 2016 vs el año 2017, información que está emitida bajo Norma Información Financiera Internacional (NIIF).

- **Indicadores de Liquidez:**

De acuerdo al análisis de liquidez de NTS, se puede observar que la compañía de acuerdo al indicador de razón corriente cuenta inicialmente con un activo que alcanza a cubrir sus deudas a corto plazo; sin embargo, al tener la cuenta de clientes una alta participación dentro del total del activo corriente del 12,89% para el año 2017, genera cierta incertidumbre su realización pues depende de la gestión efectiva de cobro y se corre el riesgo de que la empresa no alcance a pagar sus obligaciones de corto plazo. Adicional, si se restan los inventarios como lo establece el indicador de prueba acida, los cuales tienen una alta participación dentro del activo corriente y que su rotación es demasiado prolongada aproximadamente 21 días para el 2017. NTS no estaría en capacidad de cubrir sus deudas de corto plazo, es decir no tiene liquidez, situación similar a la de su competencia, siendo NTS la que menos gestiona sus inventarios, estas empresas se caracterizan por tener una alta participación de inventarios dentro de sus activos corrientes.

Figura 4. Razón Corriente – Prueba Acida

Fuente: Elaboración propia

- **Indicadores de Actividad:**

En cuanto a los indicadores de actividad, se observa que el periodo de cobro a clientes para el año 2017 es de 40 días y los inventarios de 217 días, dando como resultado un ciclo operativo de 257 días, y a su vez, si se resta el periodo de pago a proveedores de 83 días, NTS genera un ciclo de conversión al efectivo de 174 días.

Lo anterior genera preocupación dado que la empresa debe procurar ser eficiente en su operación y los inventarios están limitando esta gestión, afectando la recuperación del capital de trabajo invertido en un lapso de tiempo demasiado largo, impactando negativamente el flujo de caja. De igual forma se puede establecer que NTS para poder generar un ciclo de conversión positivo se está apalancando con proveedores, lo que aparte de generar más endeudamiento, le hace perder altamente poder de negociación con proveedores. Respecto de su competencia se evidencia que NTS está en un punto

intermedio, la diferencia radica en que los periodos tanto de proveedores como de clientes son más cortos y por ende la operación está mejor distribuida.

Tabla 6. Ciclo de Conversión Efectivo

Ciclo de Conversión Efectivo	
Días de Inventario	217
(+) cuentas x cobrar	40
= Ciclo Operativo	257
(-) Proveedores	83
= Ciclo de conversión efectivo	174

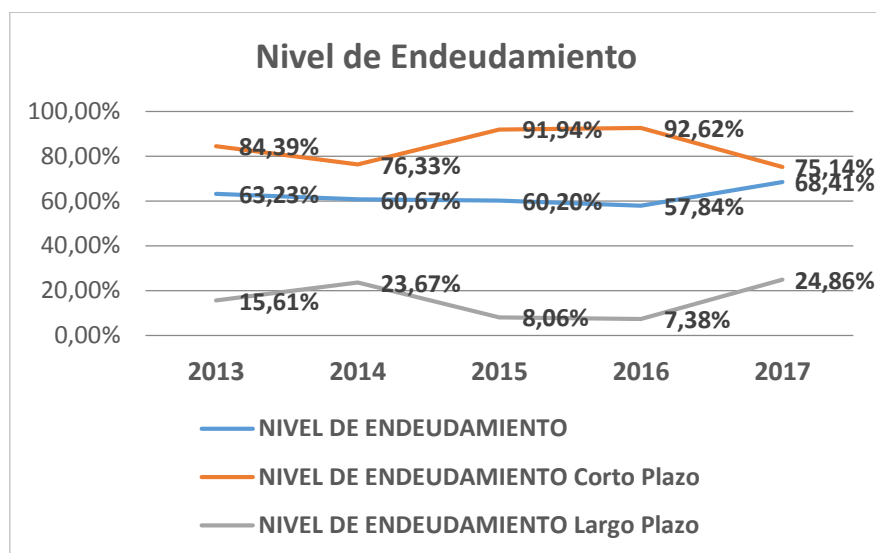
Fuente: Elaboración propia

- **Indicadores de Endeudamiento:**

Para el año 2017, NTS registró un alto nivel de endeudamiento 68,41% con respecto a su activo, presentándose un incremento del 10,56% en comparación con el año 2016 que registro un endeudamiento del 57,84%. La mayor participación dentro del total pasivo está representada por la financiación con Proveedores 46,94%, seguida por las obligaciones financieras de corto y largo plazo que juntas suman el 26,20%. Para NTS, el mayor nivel de endeudamiento del 2013 al 2016 había estado concentrado en el corto plazo. Sin embargo, para el 2017 el porcentaje disminuyo, aumentando la concentración de la deuda en el largo plazo, pasando de 19,89% a 28,41% respectivamente. Se evidencia que NTS está aumentando significativamente su deuda, y está apalancándose con terceros y no con su operación, con ocasión de seguir al ritmo que va, su patrimonio se verá altamente

comprometido. De acuerdo a la competencia NTS se encuentra en un punto intermedio, estas empresas se caracterizan por estar altamente endeudadas.

Figura 5. Nivel de Endeudamiento



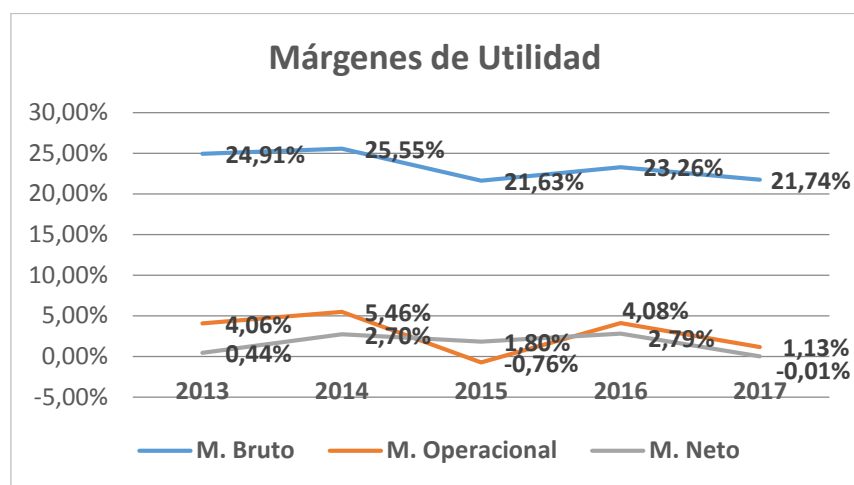
Fuente: Elaboración propia

- **Márgenes de Utilidad:**

En cuanto a los márgenes de utilidad, se observa que NTS después de los costos genera para el año 2017 un margen bruto del 21,74% que comparado con el sector 24,9%, estaría casi 3 puntos por debajo. Por otra parte, el margen operacional para el año 2015 y 2017 fue deficiente llegando a niveles de -0,76% y 1,13%, estando muy por debajo del sector 6,9% por lo que los costos se siguen manteniendo con niveles muy altos con una participación para el año 2017 del 78,26%, seguido por los gastos operacionales de administración y ventas que juntos tienen una participación para el 2017 de 19,90%.

A NTS le quedo un margen neto negativo respecto de lo que vende del -0,01%, consumido casi todo por las erogaciones generadas. Las erogaciones consumen más del 90% de la operación.

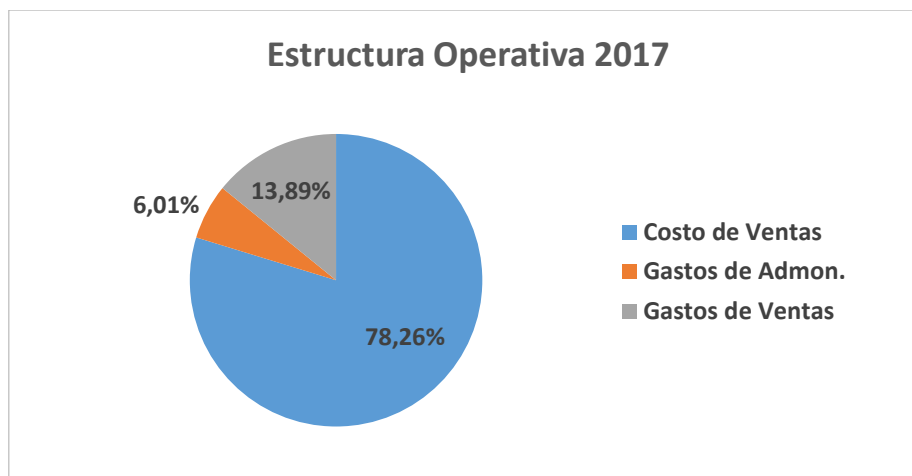
Figura 6. Márgenes de Utilidad



Fuente: Elaboración propia

- **Estructura Operativa:**

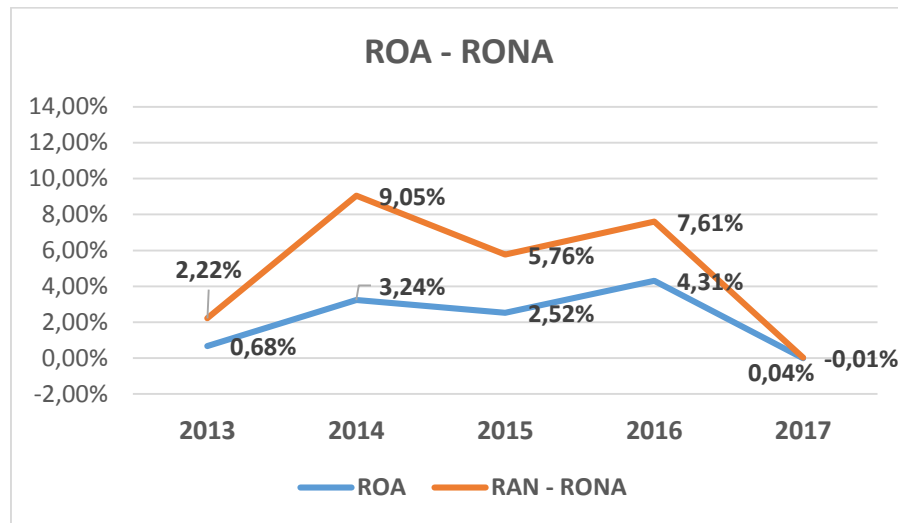
Como ya se mencionó, NTS tiene una estructura operativa donde los costos tienen el mayor peso, y para el año 2017 fue del 78,26%, seguido de los gastos de ventas 13,89% y gastos de administración 6,01%. En general, de acuerdo a su estructura operativa se observa que para este año el total de la carga operacional fue del 98,16%, dejando un margen de utilidad operativa del 1,84%.

Figura 7. Estructura Operativa

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Inductores de Valor NTS

De acuerdo con los valores inicialmente arrojados por los inductores de valor en un lapso de estudio del 2013 al 2017, se evidencio a través del ROA niveles de rentabilidad sobre los activos inferiores a la media sectorial la cual es de 4,5% anual y por debajo de la DTF promedio de los 5 años de 5,14%. Se registró un ROA iniciando el periodo de estudio en 0,68%, llegando a un máximo de 4,31% para el 2016 y presentando un valor mínimo de 0,01%, siendo este el valor de cierre para el 2017. Lo anterior teniendo en cuenta que para el último año la empresa registró una pérdida en aproximadamente 6 Millones de pesos disminuyendo la utilidad neta en más del 100% con respecto al año anterior, dado que en los años del 2013 al 2016 la empresa recibía ingresos no operacionales, específicamente ingresos financieros que generaban buenas utilidades antes de impuestos, mientras que para el 2017 al no existir estos ingresos hubo perdida.

Figura 8. Inductor ROA y RAN

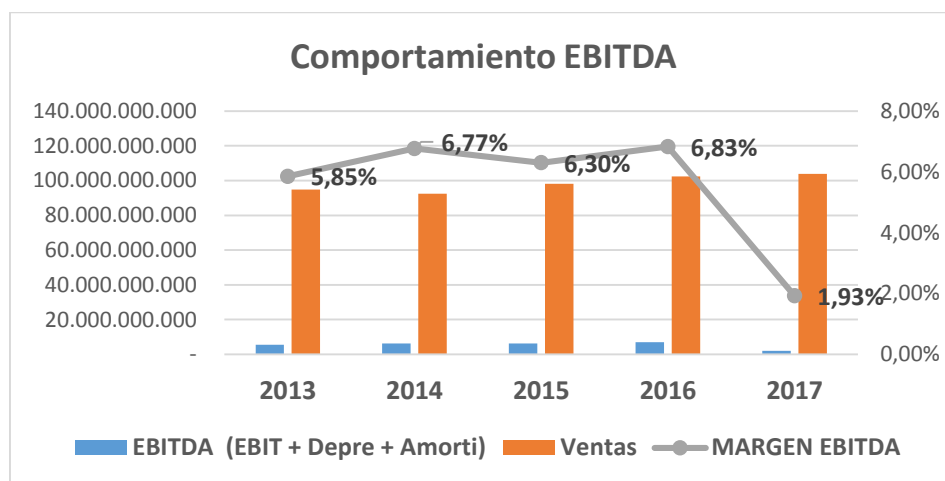
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto a la Rentabilidad de los Activos Netos de Operación RAN, se registró una rentabilidad para el año 2017 del 0,04% mayor a la registrada por el ROA -0.01%, con lo cual se puede observar que efectivamente la carga no operacional de la compañía está destruyendo valor (ROA-RAN) en un -0,04%, afectando la rentabilidad de la operación por tanto debe ser gestionada además de que también se encuentra por debajo de la tasa media DTF.

En cuanto al Margen EBITDA, se evidencia que del 2013 al 2016 se registró un EBITDA inferior en relación con las ventas de la empresa, generando un margen EBITDA para el año 2017 del 1,93% por la pérdida presentada, por este motivo la empresa redujo su

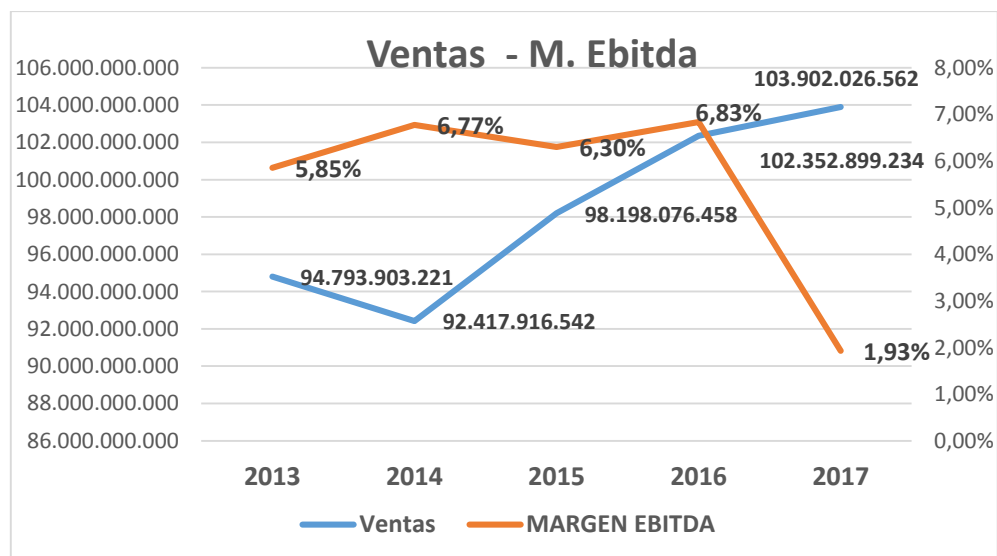
capacidad para generar efectivo vía utilidades operativas y no está generando beneficio para el valor corporativo.

Figura 9. Inductor Margen Ebitda



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Ventas – M. Ebitda

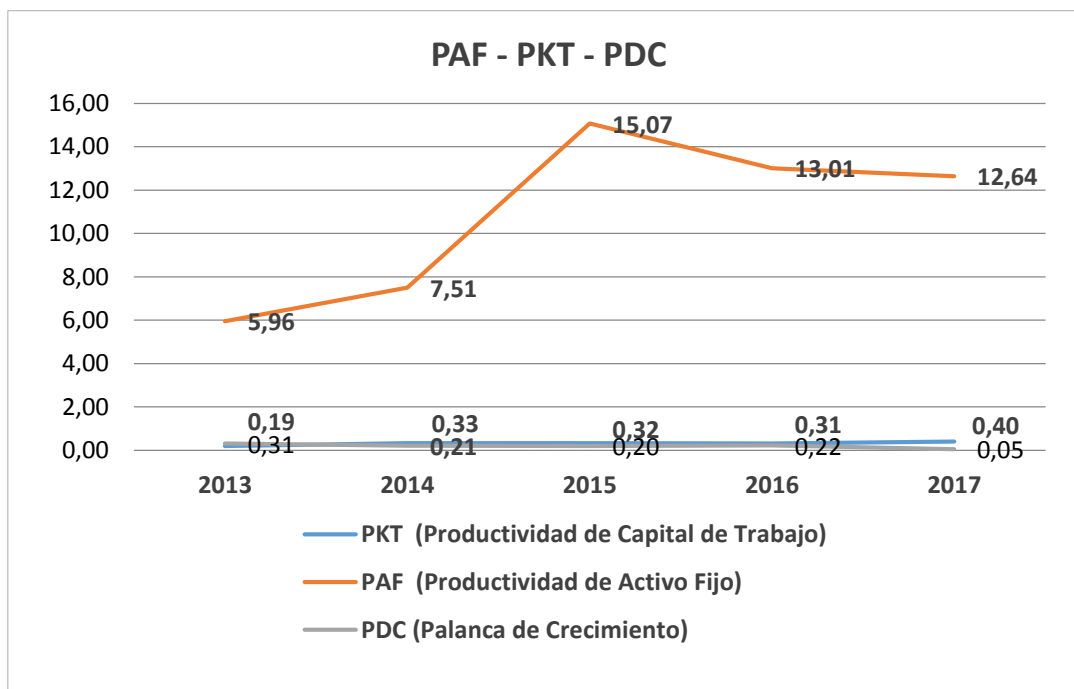


Fuente: Elaboración propia

El inductor de Productividad del Capital de Trabajo PKT, indica que para el año 2017 se está consumiendo 0,40 centavos de capital de trabajo, es decir que del 100% de lo que la empresa vende, el 40% se consume en capital de trabajo lo que estaría dentro de los rangos óptimos de capital de trabajo, pero es importante resaltar que para la formulación del PKT se está teniendo en cuenta únicamente las cuentas comerciales, excluyendo los vinculados económicos que representan un porcentaje significativo en las cuentas por cobrar del estado de situación financiera.

Así mismo el inductor de Productividad del Activo Fijo PAF, indica que NTS (empresa analizada) está utilizando adecuadamente el capital invertido en su propiedad, planta y equipo y la eficiencia se observa teniendo en cuenta el mayor nivel de ventas alcanzado, lo que deja percibir que la empresa no mantiene capacidad ociosa en activos fijos.

Figura 11. Inductor PAF, PKT y PDC



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos arrojados por la Palanca de Crecimiento PDC, se observa para el año 2017 un resultado del 0,05 y por lo tanto no es viable que la empresa crezca, ya que el crecimiento en estas condiciones demandara más efectivo y como se ha explicado anteriormente dadas las pérdidas que ha afrontado en el último año no está en condiciones de crecer.

Finalmente, Para el año 2014 y 2017 la empresa obtuvo un Flujo de Caja Libre deficitario afectando el crecimiento de la empresa, dado que al no contar con caja suficiente se toma la decisión de adquirir nuevos créditos incrementando el pasivo de la compañía y a su vez el Costo de Capital Wacc.

3.2.4 Análisis Peer Group

Se realiza un análisis Peer Group con dos de los principales competidores de NTS, (Información Financiera a corte de 2017 que fue extraída de la página Informa Colombia) como los son Navitrans que es una Empresa con 60 años en el mercado Colombiano y con presencia a nivel nacional, dedicado a la venta de repuestos (Autopartes – Llantas – Lubricantes y Filtros), venta de Maquinaria para construcción y talleres de reparación de vehículos automotores y Cummins que es una compañía con 60 años en el mercado Colombiano y con presencia a nivel nacional, dedicado a la venta de repuestos (El mayor fabricante de motores diésel y gas a nivel mundial), venta de filtración y lubricación y comercialización de Maquinaria de Generación de Energía.

Al realizar el análisis Peer Group de NTS con Navitrans y Cummins quienes son dos de sus competidores directos, se puede observar que respecto a sus indicadores de liquidez como lo son el capital de trabajo, razón corriente y prueba ácida, Navitrans tiene un capital de trabajo positivo al igual que su razón corriente lo cual indica que alcanza a cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes, en cuanto a la prueba ácida esta compañía sin incluir sus inventarios no alcanza a cubrir sus obligaciones a corto plazo. Por otra parte, Cummins tiene un capital de trabajo negativo y a su vez su razón corriente y prueba ácida indican que no es posible cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.

Tabla 7. Indicadores de Liquidez NTS y Competencia año 2017

INDICADORES DE LIQUIDEZ	NTS	NAVITRANS	CUMMINS
Capital de Trabajo	30.069.131.211	106.262.333	- 7.569.602
Razón Corriente	1,66	1,73	0,87
Prueba Ácida	0,60	0,84	0,59

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las razones de actividad, se observa que la rotación de los activos de Navitrans y Cummins es equivalente, es decir, presentan un periodo de cobro de cartera de 99 días que en comparación con NTS tiene un periodo de cobro a sus clientes de 40 días, estando en mejor condición que su competencia. Sin embargo, al sumar los días de inventario teniendo NTS el mayor número de días 217, este genera un ciclo operacional

mayor que de 257 días en comparación a Navitrans y Cummins con 291 y 179 días respectivamente, siendo finalmente más eficiente en su operación Cummins dado que paga a sus proveedores en un mayor lapso de tiempo.

Tabla 8. Indicadores de Actividad NTS y Competencia año 2017

RAZONES DE ACTIVIDAD	NTS	NAVITRANS	CUMMINS	SECTOR
Rotación del Patrimonio	3,73	2,18	6,20	
Rotación de Activos Fijos	1,18	0,98	1,23	1,10
Rotación de Cuentas por Cobrar	9,14	3,69	3,68	6,10
Periodo de Inventarios	217	192	80	
Periodo de Cobro de Cartera	40	99	99	
Periodo de Pago a Proveedores	83	62	142	
Diferencia Días de Pago y Cobro	-43	37	-42	

Fuente: Elaboración propia

Analizando los indicadores de rentabilidad de las tres compañías se evidencia que Cummins respecto a Navitrans y NTS, tiene los mejores indicadores, puesto que en el margen neto Cummins tiene 1.61% y por el contrario Navitrans -5.42% y NTS -0.01%, márgenes negativos que indican pérdida. Respecto al sector las tres empresas se encuentran por debajo de este puesto que el margen neto del sector es de 5.50%.

Tabla 9. Indicadores de Rentabilidad NTS y Competencia año 2017

INDICADORES DE RENTABILIDAD	NTS	NAVITRANS	CUMMINS	SECTOR
Margen Operacional	1,13%	1,90%	7,91%	6,90%
Margen Neto	-0,01%	-5,42%	1,61%	5,50%
Margen UODI	0,02%	4,58%	4,16%	4,30%
ROE	-0,02%	-11,81%	9,99%	9,80%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los indicadores de endeudamiento de las compañías NTS, Navitrans y Cummins, la compañía con mayor nivel de endeudamiento es Cummins con un 80.18%, su mayor concentración de endeudamiento es a corto plazo el cual corresponde al 86% del total de su endeudamiento, seguida de NTS la cual tiene un nivel de endeudamiento del 68.41% y finalmente Navitrans con un nivel de endeudamiento del 55.24%.

Tabla 10. Indicadores de Endeudamiento NTS y Competencia año 2017

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	NTS	NAVITRANS	CUMMINS
Nivel de Endeudamiento	68,41%	55,24%	80,18%
Nivel de Endeudamiento a Corto Plazo	75%	76%	86%
Nivel de Endeudamiento a Largo Plazo	24,86%	24,18%	14,04%

Fuente: Elaboración propia

En la revisión de las estructuras operativas de las tres entidades NTS, Navitrans y Cummins, se puede observar que se encuentran sobre el mismo margen, la compañía que genera más costo de ventas respecto a sus ingresos es NTS con un 78.26%, seguida por Navitrans con un 72.32% y finalmente Cummins con un 71.28%, el sector se encuentra en un 75.80% lo cual indica que hay una pequeña variación de las tres entidades respecto al sector de autopartes. De acuerdo a los márgenes de gastos administrativos respecto a los ingresos todas las compañías están por debajo del sector el cual tiene este indicador en un

8%, la compañía que genera más gastos administrativos respecto a sus ventas es NTS con un indicador del 6%, seguido de Navitrans con un 4% y finalmente Cummins con un 3%.

Finalmente se puede observar que el indicador de gastos de ventas respecto a los ingresos todas las entidades están por encima del sector puesto que este último tiene un indicador del 10.36%, la compañía que genera más gastos de ventas es Navitrans con un indicador de 21.34% seguido de Cummins con un indicador de 17.68% y por último NTS con un indicador del 13.89%.

Tabla 11. Estructura Operativa de NTS y Competencia año 2017

ESTRUCTURAS OPERATIVAS	NTS	NAVITRANS	CUMMINS	SECTOR
Costo de Ventas / Ventas	78,26%	72,32%	71,28%	75,80%
Gastos Administrativos / Ventas	6%	4%	3%	8%
Gastos de Ventas / Ventas	13,89%	21,34%	17,68%	10,36%
Total Gastos	19,90%	25,16%	20,34%	18,13%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de los principales inductores de valor, se puede observar niveles de rentabilidad sobre los activos negativos especialmente para Navitrans -5,29%, seguido por NTS – 0,01% , y por el contrario, Cummins registro un nivel de rentabilidad positiva, 1,98%, aunque muy inferior a la media sectorial la cual es 4,5% anual.

En cuanto a la rentabilidad de los activos netos de operación RAN y teniendo en cuenta que para el año 2017 NTS registro la mayor perdida en comparación con los años anteriores, se observa que la menor rentabilidad la obtuvo NTS del 0,04% frente a su competencia donde Navitrans registro una rentabilidad de sus activos netos de operación del 6,45% y Cummins del 8,23% siendo esta ultima la mayor. A través de este inductor, se evidencia que realmente la carga no operacional de las compañías destruye valor dado la diferencia (ROA – RAN), siendo Navitrans quien más destruye del -11,74%, seguido por Cummins -6,25% y NTS – 0,04%.

Tabla 12. Inductores de Rentabilidad de NTS y Competencia año 2017

INDUCTORES RENTABILIDAD	NTS	NAVITRANS	CUMMINS	SECTOR
ROA	-0,01%	-5,29%	1,98%	4,50%
EBIT	1.263.417.361	9.153.409	8.340.207	
EBITDA	2.006.298.668	9.153.409	8.340.207	
UODI	22.895.923	15.626.502	4.389.355	1.419.000.000
RAN - RONA	0,04%	6,45%	8,23%	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta capacidad para generar efectivo a través de las utilidades operativas evidenciado por el Margen EBITDA, Cummins registró un margen superior del 7,91%, en comparación con Navitrans del 2,68%, y NTS del 1,93%, siendo este último muy inferior al de su competencia teniendo en cuenta que el año 2017 fue el periodo de la perdida registrada.

Tabla 13. Inductores Operativos y Financieros de NTS y Competencia año 2017

INDUCTORES OPERATIVOS FINANCIEROS	Y	NTS	NAVITRANS	CUMMINS	SECTOR
Margen EBITDA		1,93%	2,68%	7,91%	
KTO Operativo		59.735.334.146	222.698.332	45.071.864	
KTNO		41.310.942.577	180.488.140	15.897.825	15.195.000.000
PKT (Productividad de Capital de Trabajo)		0,40	0,53	0,15	
PAF (Productividad de Activo Fijo)		12,64	11,23	79,06	
PDC (Palanca de Crecimiento)		0,05	0,05	0,52	

Fuente: Elaboración propia

Para NTS empresa analizada y su competencia, se puede observar que en su conjunto estas consumen niveles inferiores de capital de trabajo, es decir, que para poder vender un peso Cummins está consumiendo el 15% en capital de trabajo, seguido por Navitrans 53% y NTS el 40%, que evaluado dentro de los rangos óptimos de consumo es aceptable para las tres empresas.

Evaluando la medida de eficiencia en infraestructura dado por el inductor de productividad del activo fijo PAF, se observa una mayor eficiencia del capital invertido en la propiedad planta y equipo utilizada por Cummins en comparación con Navitrans y NTS que registraron valores equivalentes teniendo en cuenta el nivel de ventas alcanzado por cada una.

Finalmente, en cuanto a la Palanca de Crecimiento PDC, y de acuerdo a los valores arrojados por este inductor para cada una de las empresas, se evidencia valores inferiores a 1, lo que implica que tanto NTS como su competencia no están en condiciones de crecer ya que se demandarían más efectivo para su funcionamiento lo cual no es óptimo dado el estado actual el que se encuentran.

4 METODOLOGÍA

4.1 FASES DE EJECUCIÓN

4.1.1 FASE 1 Recolección de información y entendimiento de la empresa

Una vez recibida la carta de aceptación por parte de la empresa NTS National Truck Service SAS, para la realización de un estudio financiero y generación de estrategias que mejoren el valor de la entidad, nos fueron entregados los estados financieros auditados de los años 2013 a 2017 en formato PDF.

Logramos tener acceso a información inherente respecto a costos y resultados operativos de la tercerización de servicios, información detallada de inventarios obsoletos y asignaciones salariales de la planta gerencial.

Ya con los estados financieros digitalizados en el software Excel, se procedió al cálculo de indicadores financieros e inductores de valor, a fin de poder establecer un diagnóstico financiero. Alternamente se estudió como está NTS en cuanto al sector y la competencia a nivel financiero.

Ya con esta información procedimos a realizar una lluvia de ideas de los problemas actuales que afronta NTS y cuales desde nuestro conocimiento son posibles de abordar generando estrategias que le permitan a la entidad crecer y permanecer generando valor.

4.1.2 FASE 2 Diagnóstico Cualitativo y financiero

A continuación, se enumeran los pasos que se siguieron para dar el diagnóstico de la entidad:

- Análisis de Estados Financieros de los años 2013 a 2017 suministrados por NTS
- Lectura y análisis de las notas de los Estados Financieros del año 2017
- Se revisaron las variaciones de las cuentas para determinar la gestión de la entidad desde el punto de vista financiero y administrativo
- Investigación del sector
- Análisis de Estados Financieros del año 2017 de dos compañías del sector
- Se determinaron indicadores financieros de rentabilidad, liquidez y endeudamiento
- Se determinaron inductores de rentabilidad, operativos y financieros
- Se determinaron y analizaron las estructuras operativas
- Elaboración de Peer Group con dos de sus principales competidores, con el fin de comparar la compañía y sus resultados
- Reuniones con la compañía NTS para conocer y entender su operación y procesos
- Reuniones con la entidad para determinar la gestión gerencial y administrativa
- Elaboración de matriz FODA
- Análisis de los resultados obtenidos de todo el proceso

4.1.3 FASE 3 Definición de estrategias de generación de Valor

Estrategia No. 1. Eliminación Servicios Tercerizados

La primera estrategia de generación de valor para la compañía NTS, es finalizar la contratación del personal de las siguientes áreas contable, tesorería, sistemas, control interno y jurídico, por medio de un Outsourcing el cual actualmente tiene un valor de aproximadamente ciento cincuenta millones de pesos mtce (\$150.000.000) mensual, para un costo anual de mil ochocientos millones de pesos mtce (\$ 1.800.000.000), y realizar la contratación del personal de forma directa para mejorar no solo costos sino eficiencia y tener un mayor control de las áreas, para lo cual se propone los siguientes departamentos:

Tabla 14. Estrategia No.1 contratación Directa departamento contable, Tesorería, Nomina, Sistemas, Control Interno y Jurídico.

Departamento contable				
Cargo	Función a Desarrollar	Sueldo Básico	Carga Prestacional	Vr. Total
Contador General	Revisar las operaciones contables y depuración de balance	3.500.000	2.178.050	5.678.050
Coordinador Contable	Depuración de Balance, apoyo requerimientos	2.500.000	1.555.750	4.055.750
Asistente contable	Registro de las operaciones contables y depuración de cuentas	1.200.000	746.760	1.946.760
Asistente contable	Registro de las operaciones contables y depuración de cuentas	1.200.000	746.760	1.946.760
Analista de costos	Análisis de inventarios vs facturación, conciliación de módulos en el sistema	1.800.000	1.120.140	2.920.140
Contador Impuestos	Consolidación Impuestos y revisión	3.500.000	2.178.050	5.678.050
Analista de Impuestos	Liquidación de Impuestos	2.500.000	1.555.750	4.055.750
Total Departamento Contable		16.200.000	10.081.260	26.281.260

Departamento Tesorería				
Cargo	Función a Desarrollar	Sueldo Básico	Carga Prestacional	Vr. Total
Jefe de Tesorería	Aprobación de Pagos, Flujo de Caja	3.000.000	1.926.900	4.926.900
Asistente tesorería	Pagos nacionales, exterior, negociación de divisas	1.200.000	770.760	1.970.760
Asistente tesorería	Pagos nacionales, exterior, negociación de divisas	1.200.000	770.760	1.970.760
Total Departamento de Tesorería		5.400.000	3.468.420	8.868.420

Departamento de Nómina				
Cargo	Función a Desarrollar	Sueldo Básico	Carga Prestacional	Vr. Total
Jefe de nómina y seguridad social	Liquidación de nómina, liquidación seguridad social, depuración de cuentas de nómina y atención de requerimientos	3.000.000	1.926.900	4.926.900
Asistente de nómina	Registrar novedades de nómina, depuración de cuentas de nómina y archivo	1.200.000	770.760	1.970.760
Total Departamento de Nómina		4.200.000	2.697.660	6.897.660

Departamento de Sistemas				
Cargo	Función a Desarrollar	Sueldo Básico	Carga Prestacional	Vr. Total
Jefe de Sistemas	Coordinar y monitorear el funcionamiento del sistema a nivel nacional	5.000.000	3.211.500	8.211.500
Soportes SAP	Ajustes al sistema, soporte sistema SAP, soporte en el desarrollo de la	4.500.000	2.890.350	7.390.350
Soportes Hardware - So	Soporte a hardware y software garantizando su óptimo funcionamiento a nivel nacional	2.500.000	1.605.750	4.105.750
Soportes Hardware - So	Soporte a hardware y software garantizando su óptimo funcionamiento a nivel nacional	2.500.000	1.605.750	4.105.750
Total Departamento de Sistemas		14.500.000	9.313.350	23.813.350

Departamento de Control Interno				
Cargo	Función a Desarrollar	Sueldo Básico	Carga Prestacional	Vr. Total
Controller*	Seguimiento a los procesos internos de la compañía de forma integral	2.500.000	1.605.750	4.105.750
Asistente de auditoría	Realizar auditorías internas	1.200.000	770.760	1.970.760
Total Departamento de Control Interno		3.700.000	2.376.510	6.076.510

Departamento de Jurídica				
Cargo	Función a Desarrollar	Sueldo Básico	Carga Prestacional	Vr. Total
Abogado	Representación de la compañía en asuntos legales	5.000.000	3.211.500	8.211.500
Asistente Jurídico	Revisión de contratos, atención a requerimientos	2.000.000	1.284.600	3.284.600
Total Departamento de Jurídica		7.000.000	4.496.100	11.496.100

Fuente: Elaboración propia

Conformado el equipo mencionado la nómina total tendría un valor mensual de \$83.433.300, para un valor anual de \$1.001.199.600 y finalmente un ahorro anual de \$798.800.400

Estrategia No. 2. Gestión de Inventarios

La segunda Estrategia va encaminada hacia la gestión inmediata del inventario que llevan desde un 1 año y hasta 4.5 años y su valor asciende a \$9.375.987.791

Por esta razón se plantea vender el inventario con una reducción de costos con el fin de generar liquidez y evitar el deterioro de esté, reduciendo gradualmente un porcentaje en el precio de venta de acuerdo a su antigüedad, de la siguiente manera:

Tabla 15. Estrategia No.2 Gestión de Inventarios.

Antigüedad	Porcentaje de Descuento
Desde 250 hasta 365 días	5%
Desde 366 hasta 730 días	15%
Desde 731 hasta 1095 días	25%
Desde 1096 hasta 1460 días	35%
Más de 1461 días	45%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Valor de Inventario Obsoleto.

Línea de Negocio	Valor
Repuestos	1.200.000.000
Equipos Construcción	239.601.492
Equipos Agrícolas	6.901.661.227
Equipos Plantas Eléctricas	1.034.725.072
Total	9.375.987.791

Fuente: Elaboración propia

Estrategia No. 3. Reestructuración Salarial – Planta Gerencial

La tercera estrategia está orientada hacia la revisión de la planta gerencial de la empresa, la cual representa un gasto mensual de \$112.083.300 y un gasto anual de \$1.344.999.600. Se propone un ajuste salarial de acuerdo a las condiciones financieras y comerciales de la compañía, lo cual permite un ahorro mensual de \$17.391.300 y un ahorro anual de

\$208.695.600, lo cual permite una disminución del gasto administrativo del 2.99%. Este ahorro se vería disminuido en el siguiente año, pues se deben contemplar las liquidaciones las cuales ascenderían a \$212.885.470.

Tabla 17. Estrategia No.3. Ajuste salarial planta gerencial

Cargo	Salario
Gerente General	22,172,000
Gerente Comercial Zona Centro	11,000,000
Gerente de Proyectos Mineros	11,000,000
Gerente Administrativa y Financiera	9,000,000
Gerente de Producto y Mercadeo	8,000,000
Gerente de Producto	11,496,100
Gerente de Plantas	9,853,800
Jefe Agricola	9,853,800
Gerente Comercial Zona Norte	9,853,800
Jefe Petronas	9,853,800
Total	112,083,300
Costo Anual	1,344,999,600

Cargo	Salario
Gerente General	18,000,000
Gerente Administrativa y Financiera	14,780,700
Gerente Comercial Repuestos	11,000,000
Gerente Comercial Plantas	11,496,100
Gerente Comercial Construcción	11,496,100
Gerente Comercial Agricola	11,496,100
Jefe Proyectos Mineros	8,211,500
Jefe Comercial Petronas	8,211,500
Total	94,692,000
Costo Anual	1,136,304,000

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 FASE 4 Diseño, Desarrollo, creación de escenarios y validación del modelo Financiero en Excel

A través de los resultados obtenidos se realiza la creación de cuatro (4) escenarios financieros para el año 2018, tomando como base los Estados Financieros del año 2017:

Tabla 18. Estados de Situación financiera NTS con las aplicaciones de estrategias y escenarios

NTS National Truck Service SAS NIT. 830050604-3 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA 2018 (Cifras Expresadas en Pesos Colombianos)											
ACTIVO	SIN APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS 3 ESTRATEGIAS	ESTRATEGIA TERCERIZACIÓN	ESTRATEGIA INVENTARIOS	ESTRATEGIA ASIGNACION SALARIA	PASIVO	SIN APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS 3 ESTRATEGIAS	ESTRATEGIA TERCERIZACIÓN	ESTRATEGIA INVENTARIOS	ESTRATEGIA ASIGNACION SALARIA
ACTIVO CORRIENTE						PASIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalentes	\$ 2.170.180.507	\$ 2.170.180.507	\$ 2.170.180.507	\$ 2.170.180.507	\$ 2.170.180.507	Obligaciones financieras	\$ 18.454.636.995	\$ 18.454.636.995	\$ 18.454.636.995	\$ 18.454.636.995	\$ 18.454.636.995
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas corrientes	\$ 17.460.509.403	\$ 18.290.706.595	\$ 17.460.509.403	\$ 18.290.706.595	\$ 17.460.509.403	Proveedores	\$ 18.608.635.485	\$ 19.953.616.069	\$ 18.608.635.485	\$ 19.953.616.069	\$ 18.608.635.485
Activos por impuestos corrientes	\$ 354.489.036	\$ 354.489.036	\$ 354.489.036	\$ 354.489.036	\$ 354.489.036	Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 5.498.889.075	\$ 5.896.333.532	\$ 5.498.889.075	\$ 5.896.333.532	\$ 5.498.889.075
Inventarios corrientes	\$ 49.571.839.115	\$ 41.820.092.633	\$ 49.571.839.115	\$ 41.820.092.633	\$ 49.571.839.115	Pasivo por impuestos corrientes	\$ 1.752.039.971	\$ 1.878.672.563	\$ 1.752.039.971	\$ 1.878.672.563	\$ 1.752.039.971
Inversiones	\$ 434.610.016	\$ 434.610.016	\$ 434.610.016	\$ 434.610.016	\$ 434.610.016	Beneficios a empleados	\$ 3.406.543.075	\$ 3.652.758.565	\$ 3.406.543.075	\$ 3.652.758.565	\$ 3.406.543.075
						Otros pasivos	\$ 1.087.866.537	\$ 1.166.494.515	\$ 1.087.866.537	\$ 1.166.494.515	\$ 1.087.866.537
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 69.991.628.078	\$ 63.070.078.789	\$ 69.991.628.078	\$ 63.070.078.789	\$ 69.991.628.078	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 48.808.611.139	\$ 51.002.512.240	\$ 48.808.611.139	\$ 51.002.512.240	\$ 48.808.611.139
ACTIVO NO CORRIENTE						PASIVO NO CORRIENTE					
Propiedad, planta y equipo	\$ 10.164.894.801	\$ 10.164.894.801	\$ 10.164.894.801	\$ 10.164.894.801	\$ 10.164.894.801	Obligaciones financieras	\$ 15.223.976.554	\$ 15.223.976.554	\$ 15.223.976.554	\$ 15.223.976.554	\$ 15.223.976.554
Activos intangibles	\$ 125.780.000	\$ 125.780.000	\$ 125.780.000	\$ 125.780.000	\$ 125.780.000	Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ 3.627.985.919	\$ 3.627.985.919	\$ 3.627.985.919	\$ 3.627.985.919	\$ 3.627.985.919	Acreedores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 959.506.034	\$ 1.076.444.165	\$ 1.003.886.063	\$ 1.076.444.165	\$ 1.003.886.063
Otros activos	\$ 3.327.040.088	\$ 3.327.040.088	\$ 3.327.040.088	\$ 3.327.040.088	\$ 3.327.040.088	Otros pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 17.245.700.809	\$ 17.245.700.809	\$ 17.245.700.809	\$ 17.245.700.809	\$ 17.245.700.809	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 16.183.482.588	\$ 16.300.420.718	\$ 16.227.862.617	\$ 16.300.420.718	\$ 16.227.862.617
TOTAL ACTIVO	\$ 87.237.328.886	\$ 80.315.779.597	\$ 87.237.328.886	\$ 80.315.779.597	\$ 87.237.328.886	TOTAL PASIVO	\$ 64.992.093.727	\$ 67.302.932.958	\$ 65.036.473.755	\$ 67.302.932.958	\$ 65.036.473.755
						TOTAL PATRIMONIO					
						Capital suscrito y pagado	\$ 3.472.950.001	\$ 3.472.950.001	\$ 3.472.950.001	\$ 3.472.950.001	\$ 3.472.950.001
						Otros componentes del patrimonio	\$ 943.705.251	\$ 18.707.144.183	\$ 1.622.921.612	\$ 17.906.449.709	\$ 1.153.943.421
						Resultado del ejercicio	\$ 764.166.099	\$ 7.766.884.312	\$ 129.329.766	\$ 6.966.189.839	\$ 598.307.958
						Ajustes por conversión NIIF	\$ 3.327.040.088	\$ 3.327.040.088	\$ 3.327.040.088	\$ 3.327.040.088	\$ 3.327.040.088
						Utilidades o excedentes acumulados	\$ 17.153.116.420	\$ 17.153.116.420	\$ 17.153.116.420	\$ 17.153.116.420	\$ 17.153.116.420
						TOTAL PATRIMONIO	\$ 22.245.235.160	\$ 13.012.846.639	\$ 22.200.855.131	\$ 13.012.846.639	\$ 22.200.855.131
						TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 87.237.328.886	\$ 80.315.779.597	\$ 87.237.328.886	\$ 80.315.779.597	\$ 87.237.328.886

Tabla 19. Estados de Resultados NTS con las aplicaciones de estrategias y escenarios

NTS National Truck Service SAS NIT. 830050604-3 ESTADO DE RESULTADOS 2018 (Cifras Expresadas en Pesos Colombianos)					
	SIN APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS 3 ESTRATEGIAS	ESTRATEGIA TERCERIZACIÓN	ESTRATEGIA INVENTARIOS	ESTRATEGIA ASIGNACION SALARIA
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS					
Ventas	\$104.941.046.828	\$112.525.894.767	\$104.941.046.828	\$112.525.894.767	\$104.941.046.828
Devoluciones y/o anulaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$104.941.046.828	\$112.525.894.767	\$104.941.046.828	\$112.525.894.767	\$104.941.046.828
COSTO DE VENTAS					
Costo de ventas	\$83.341.578.510	\$83.341.578.510	\$83.341.578.510	\$83.341.578.510	\$83.341.578.510
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$83.341.578.510	\$83.341.578.510	\$83.341.578.510	\$83.341.578.510	\$83.341.578.510
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$21.599.468.318	\$29.184.316.257	\$21.599.468.318	\$29.184.316.257	\$21.599.468.318
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>					
Gastos de administracion	\$6.588.338.560	\$5.862.422.038	\$5.953.502.227	\$6.663.116.511	\$6.422.480.419
Gastos de ventas	\$15.361.225.981	\$15.361.225.981	\$15.361.225.981	\$15.361.225.981	\$15.361.225.981
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$21.949.564.541	\$21.223.648.019	\$21.314.728.209	\$22.024.342.493	\$21.783.706.400
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$350.096.224	\$7.960.668.238	\$284.740.109	\$7.159.973.764	-\$184.238.083
Otros ingresos	\$4.314.629.943	\$4.626.479.434	\$4.314.629.943	\$4.626.479.434	\$4.314.629.943
Otros gastos	\$1.572.227.462	\$1.435.649.933	\$1.572.227.462	\$1.435.649.933	\$1.572.227.462
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS	\$2.742.402.481	\$3.190.829.502	\$2.742.402.481	\$3.190.829.502	\$2.742.402.481
COSTO FINANCIERO					
Ingresos Financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos Financieros	\$1.889.634.315	\$2.026.211.845	\$1.889.634.315	\$2.026.211.845	\$1.889.634.315
TOTAL COSTO FINANCIERO NETO	-\$1.889.634.315	-\$2.026.211.845	-\$1.889.634.315	-\$2.026.211.845	-\$1.889.634.315
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$502.671.942	\$9.125.285.895	\$1.137.508.275	\$8.324.591.421	\$668.530.083
Impuesto a las ganancias corriente	\$1.266.838.041	\$1.358.401.582	\$1.266.838.041	\$1.358.401.582	\$1.266.838.041
Impuesto a las ganancias diferido	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$764.166.099	\$7.766.884.312	-\$129.329.766	\$6.966.189.839	-\$598.307.958

Tabla 20. Indicadores Financieros de NTS con aplicación de estrategias según escenarios.

INDICADOR	SIN APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS 3 ESTRATEGIAS	ESTRATEGIA TERCERIZACIÓN	ESTRATEGIA INVENTARIOS	ESTRATEGIA ASIGNACION SALARIA
ROA	-0,88%	9,67%	-0,15%	8,67%	-0,69%
EBIT (Utilidad Neta + Impuestos + Gastos Financieros)	2.392.306.257	11.151.497.739	3.027.142.590	10.350.803.266	2.558.164.398
EBITDA (EBIT + Depre + Amorti)	3.426.905.309	12.260.874.743	4.061.741.642	11.460.180.269	3.592.763.450
UODI - NOPAT	- 3.636.804.018	9.491.471.703	- 344.173.006	8.661.765.711	- 2.289.455.859
RAN - RONA	-5,91%	17,81%	-0,56%	16,26%	-3,72%
Margen EBITDA	3,27%	10,90%	3,87%	10,18%	3,42%
KTO - Operativo	61.058.129.035	54.136.579.746	61.058.129.035	54.136.579.746	61.058.129.035
KTNO	42.449.493.551	34.182.963.677	42.449.493.551	34.182.963.677	42.449.493.551
Variación (\$) KTNO	1.138.550.974	- 7.127.978.900	1.138.550.974	- 7.127.978.900	1.138.550.974
Variación (%) KTNO	2,76%	-17,25%	2,76%	-17,25%	2,76%
PKT (Productividad de Capital de Trabajo)	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40
PAF (Productividad de Activo Fijo)	10,32	11,07	10,32	11,07	10,32
PDC (Palanca de Crecimiento)	0,08	0,36	0,10	0,34	0,08
Margen Bruto	20,58%	25,94%	20,58%	25,94%	20,58%
Margen Operacional	-0,33%	7,07%	0,27%	6,36%	-0,18%
Margen Neto	-0,73%	6,90%	-0,12%	6,19%	-0,57%
Margen UODI	-3,47%	8,43%	-0,33%	7,70%	-2,18%
ROE	-4,87%	59,69%	-0,58%	53,53%	-2,69%
Costo de Ventas / Ventas	79,42%	74,06%	79,42%	74,06%	79,42%
Gastos Administrativos / Ventas	5,29%	4,22%	4,69%	4,94%	5,13%
Gastos de Ventas / Ventas	14,64%	13,65%	14,64%	13,65%	14,64%
Total Gastos	19,93%	17,88%	19,33%	18,59%	19,77%
Capital de Trabajo	21.183.016.939	12.067.566.549	21.183.016.939	12.067.566.549	21.183.016.939
Razón Corriente	1,43	1,24	1,43	1,24	1,43
Prueba ácida	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
Rotación de cartera	9,14	9,14	9,14	9,14	9,14
Periodo de cobro	40	40	40	40	40
Periodo de pago a proveedores	81	87	81	87	81
Diferencia de días de cobro y pago	-42	-47	-42	-47	-42
Rotación de Inventarios	217	183	217	183	217
Ciclo Operacional	-177	-143	-177	-143	-177

5 RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS

Analizando los resultados de las estrategias propuestas, se realizan las siguientes recomendaciones para la compañía NTS:

- Terminar la contratación de tercerización de servicios contables, tesorería, nómina, sistemas, control interno y jurídico, y realizar una apertura de éstas áreas internamente en la compañía, con el fin de tener un mejor manejo y control de la información y disminuir los gastos.
- Se debe enfatizar en el manejo del stock del inventario, teniendo en cuenta que este en exceso genera gastos adicionales y pérdidas por deterioro
- Realizar una selección y clasificación de los inventarios en stock con el fin de realizar ventas al costo, que permitan aumentar las ventas y así incrementar la liquidez, evitando la pérdida de valor por deterioro, mejorando así los indicadores financieros de la entidad.
- Analizar el costo beneficio de la reestructuración gerencial de la compañía, que le permitan la optimización de recursos humanos y financieros.

- Generar estudios de mercado con el objetivo de optimizar las líneas de negocio en las que se desarrolla actualmente la compañía.
- Solicitar asesoramiento legal para el análisis de los contratos antes de la firma, que permitan evidenciar sus pro y contras, permitiendo a la gerencia una acertada toma de decisiones.
- Aplicar derivados financieros para los contratos en moneda extranjera, que permitan proyecciones financieras reales.
- Aplicar las estrategias administrativas y financieras propuestas, mejorando sus indicadores financieros, que permitan a la compañía participar en licitaciones públicas.

6 CONCLUSIONES

El Sector autopartes es un sector de alta importancia en la economía nacional colombiana, generando 16.315 empleos en la industria y 59.763 empleos en el sector comercial (Econcept, 2016).

Un factor determinante para el crecimiento del sector autopartes es que debido a la contracción económica de nivel mundial, se preferirá comprar vehículos usados y no nuevos lo que impulsa el mercado de una forma considerable, siempre y cuando las empresas sean competitivas a todo nivel.

Si bien es cierto Colombia y China no han firmado un TLC (Tratado de Libre Comercio), gran parte de las importaciones de autopartes que realiza Colombia son de China, lo que si se lograra firmar el TLC el tema arancelario favorecería en gran medida este sector.

Con la firma del TLC entre Colombia y Estados Unidos el sector del agro se ha visto muy afectado, pues Estados Unidos es un gran Exportador de alimentos, si se firmara el TLC con China sería una gran oportunidad para Colombia en la medida que China por la cantidad de población que tiene requiere de alimentos en los cuales Colombia es un gran competidor y por ende los agricultores posibles clientes de Maquinaria Agrícola ampliarían su capacidad adquisitiva.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Caja Social. (Marzo de 2017). Oportunidades y Riesgos Autopartes y Vehiculos . Obtenido de https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/page/file/autopartes_y_vehiculos_-_primer_semestre_de_2017.pdf
- Cummis de los Andes. Pagina institucional. Obtenido de <http://www.cumandes.com/>
- El Colombiano. (2 de Marzo de 2018). *Crecimiento del sector agrpecuario estará este año entre 1,3% y 2,4%*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/campo-crecera-en-2018-pese-a-retos-que-afronta-EI8280969>
- Garcia, O. L. (1999). Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. En O. L. Garcia, *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones* (pág. 4). Cali: Prensa Moderna Impresores.
- Informa Colombia. Pagina institucional. Obtenido de <https://www.informacolombia.com/>
- Navitrans. Pagina institucional. Obtenido de. <http://www.navitrans.com.co/>
- Portafolio. (6 de Junio de 2017). *Autopartistas cerrarían el 2017 con US\$4.200 millones de ventas*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/autopartistas-cerrarian-el-2017-con-us-4-200-millones-en-ventas-506583>

- Prezi. (21 de Agosto de 2015). *Principales Autores de Modelos de Planeación Estratégica*. Obtenido de <https://prezi.com/sccdjt-rtwbl/principales-autores-de-modelos-de-planeacion-estrategica/>
- Sura. (Octubre de 2013). *Sectorial Comercio de Autopartes*. Obtenido de <https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/sectoriales/autopartes.pdf>
- W. Radio. (5 de Junio de 2018). *Para la SAC el mejor programa agropecuario es el candidato presidencial Iván Duque*. Obtenido de <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/para-la-sac-el-mejor-programa-agropecuario-es-el-del-candidato-presidencial-ivan-duque/20180605/nota/3758152.aspx>